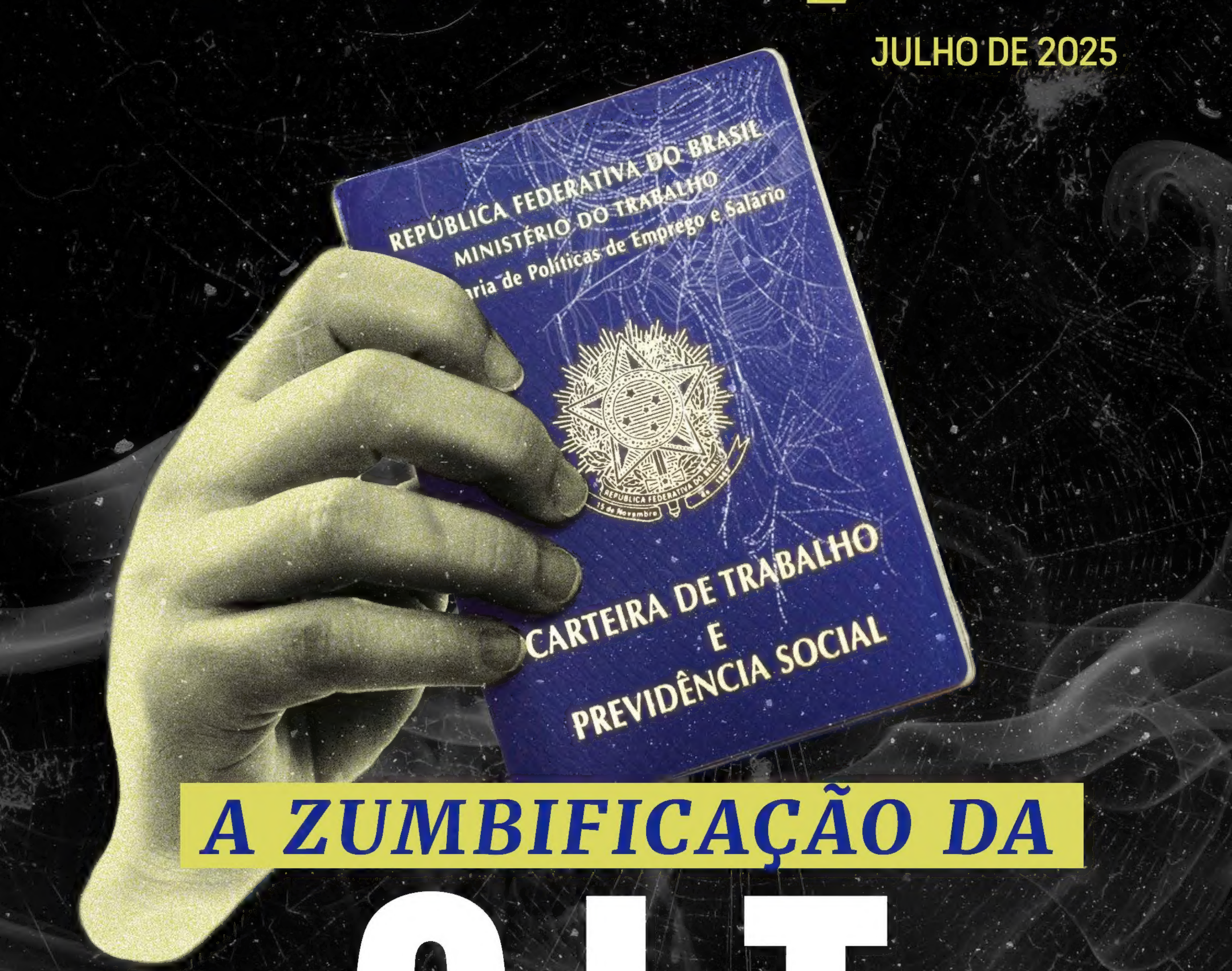
VC S/A

JULHO DE 2025



A ZUMBIFICAÇÃO DA CLT

DE VOLTA AO JOGO

Estratégias para identificar e se recuperar de uma queda de rendimento.
P. 19

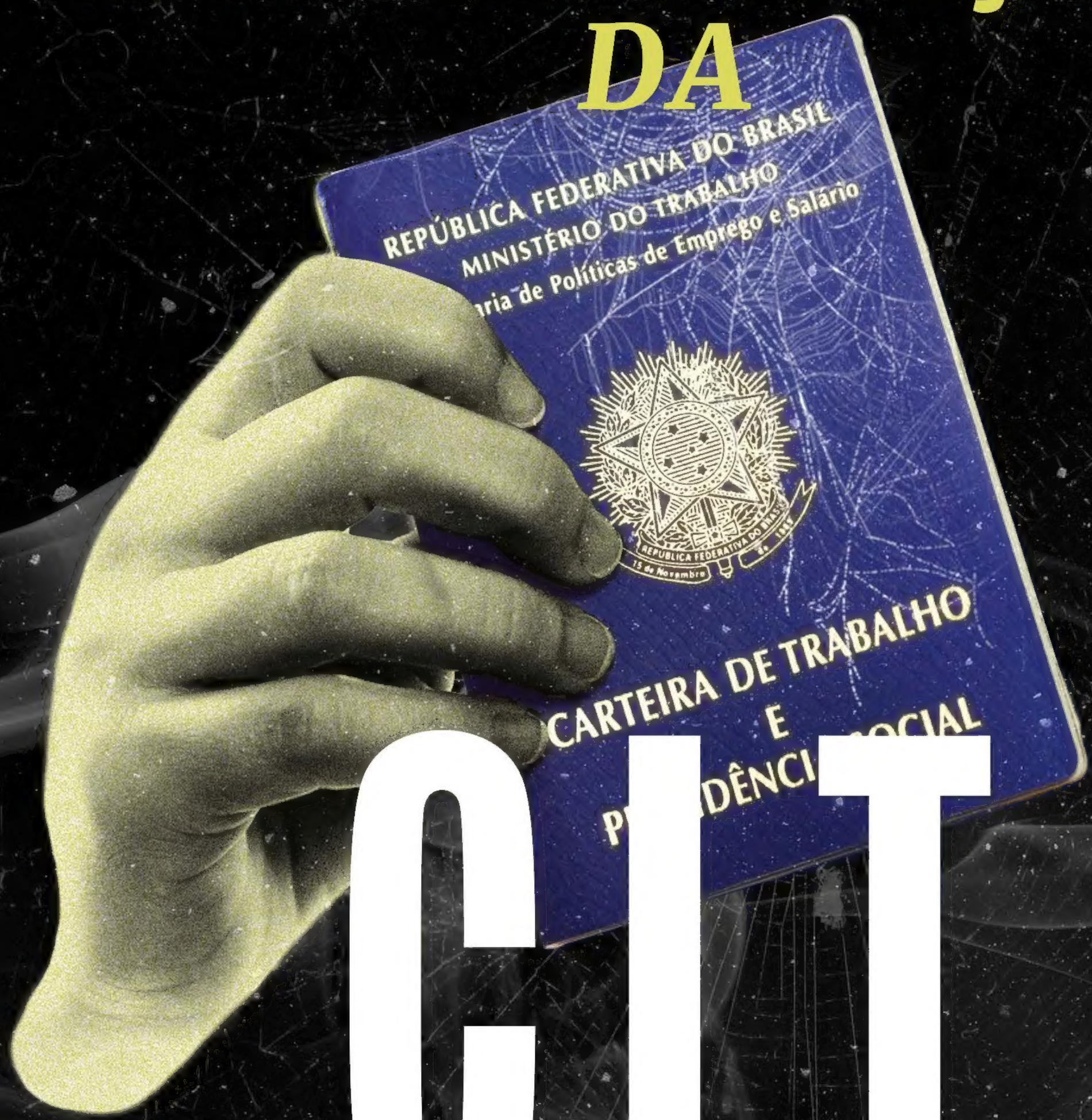
(RE)BRANDING

Empresas mudam de nome e de visual. Mas será que elas deveriam?
P. 28

LIVRO: OLHE DE NOVO

Encontre, no seu entorno, o que leva à motivação no trabalho.
P. 45

A ZUMBIFICAÇÃO DA CLT



POR **SOFIA KERCHER**

Nunca, na história, houve tantos vínculos de carteira assinada no Brasil. Mas, internet afora, a CLT jamais esteve com a reputação tão em baixa. Saiba o que está por trás dessa aversão da juventude à modalidade – e o que ela diz sobre o futuro do trabalho no país.

© Getty Images

Meu irmão tem 20 anos e faz jus à idade e ao estereótipo geracional ao qual pertence. É consumidor assíduo de TikTok, no qual passa bastante tempo do dia, e está sempre a par das tendências, termos e piadas usadas no santuário jovem da pós-ironia. Ele também é, naturalmente, mais novo do que eu. Quem tem um desses em casa sabe o que significa: um exercício intelectual diligente (e, ele defenderia, até saudável) de ofensas diárias.

Ao seu rico inventário de insultos, recentemente, ele adicionou o termo CLT. Por algum motivo, a Consolidação das Leis do Trabalho tornou-se xingamento digno de integrar a lista de desaforos à primogênita. O meu estranhamento com o uso foi compartilhado com a arquiteta Nyrlei Dias, mãe de Daniel (11). Ela conta à *VC S/A* que, no final de abril, viu seu filho usar o termo com conotação similar. "É como se ele e os colegas estivessem dizendo: 'não vai ser nada na vida, vai virar CLT'", diz. Ela relata que, no dia seguinte, o tópico virou debate em sala de aula, proposto pelo professor de atualidades do colégio de Daniel.

Desde que a influenciadora Fabiana Sobrinho gravou um vídeo contando sobre o uso pejorativo do termo por sua filha de 12 anos, em janeiro, uma profusão de relatos similares levantou a discussão entre pais, professores e intelectuais. No vídeo, gravado junto à filha, Fabiana relata: "Perguntei o que ela achava que era ser CLT e por que via isso como algo ruim. Conversei com outros adolescentes e todos têm o mesmo pensamento: de que ser CLT é ser fracassado". É como se, antes motivo de orgulho, a carteira assinada passasse a representar um atestado de precarização.

© Freepik

Segundo dados do último Caged, de abril de 2025, o país chegou a 48 milhões de empregos com carteira assinada – número recorde da nova série histórica, iniciada em janeiro de 2020. Isso significa que nunca houve tantos vínculos trabalhistas formais no Brasil como agora. O que está em baixa, então, não é exatamente a modalidade de trabalho em si: e sim a percepção social da nova geração em relação a ela.

Segundo especialistas, essa aversão recém-contraída tem raízes históricas, calcadas na forma como o emprego foi consolidado no país – e como ele tem mudado nos últimos anos. Para entender os TikToks todos (acredite se quiser), precisamos voltar até a década de 1940, quando Getúlio Vargas estava tentando concretizar um sonho de longa data: industrializar o Brasil.

Sujeito de direitos

Em 1943, o mundo vivia o auge da 2ª Guerra Mundial. O conflito carcomia a economia brasileira, dependente de importações cada vez mais caras e escassas, e forçava o então presidente Vargas a pensar em estratégias para tornar a indústria nacional uma realidade concreta.

E isso não dependia só de fatores operacionais, como grana e infraestrutura, por exemplo. Também havia a barreira social: quatro séculos de tradição escravista tinham moldado uma visão negativa

© Freepik

acerca do trabalho na sociedade brasileira. Para a industrialização deixar de ser um sonho febril e se tornar realidade, isso precisava mudar.

Buscando tornar a tese do trabalho assalariado atrativa, Getúlio entendeu que era preciso anexar a ele alguns benefícios. "Só seria possível mudar o paradigma do emprego no Brasil se os indivíduos assalariados fossem vistos como sujeitos de direitos", descreve José Dari Krein, professor de Economia do Trabalho na Unicamp. Cria-se, então, a CLT.

Como o nome diz, ela consolida uma série de leis trabalhistas que estavam dispersas na legislação brasileira, e estabelece normas para as relações de trabalho individuais e coletivas.

Em sua configuração original, a CLT carregava 921 artigos. Eles regulamentavam uma jornada de

trabalho padrão de 8 horas diárias, férias remuneradas, licença-maternidade e seguro-desemprego, por exemplo. Inclusive, antes da criação do Sistema Único de Saúde, em 1988, o acesso à saúde pública era restrito a quem era CLT ou contribuía à previdência social. "Na época, era perceptível quem era ou não considerado formal", diz o professor.

O fantasma de 2017

Setenta e quatro anos se passaram e, ao longo do caminho, a Consolidação sofreu mais de 500 alterações. Um estudo feito por Jorge Luiz Souto, professor de Direito da USP e juiz do trabalho, apontou em 2017 que, dos artigos que compunham a CLT originalmente, apenas 625 diziam respeito a direitos trabalhistas propriamente ditos. Os outros 296 regulavam o processo do trabalho, como licitações, contratações e por aí vai.

Desses 625, mais da metade (370) foram alterados ou revogados por leis posteriores. Isso inclui artigos que diziam respeito à proteção da mulher, à oficialização do 13º salário, do trabalho à distância, do aviso prévio e do banco de horas, por exemplo. Apesar disso, o professor reitera em sua pesquisa que grande parte das mudanças aconteceram no regime militar, nos anos 1960, tentando conter a organização sindical fortalecida na época (e prevista pela CLT).

Mas foi em 2017 que a consolidação sofreu uma transformação brutal. O então presidente Michel Temer sancionou a Lei 13.467, que alterou, revogou e adicionou 106 artigos à CLT. Conhecida como Reforma Trabalhista, ela via a legislação como um problema a ser resolvido no Brasil.

"A reforma fez com que o tempo das pessoas estivesse muito mais subordinado à lógica econômica e muito menos à vida", complementa José Krein. Ele se refere à legalização do chamado trabalho intermitente. Consiste na contratação de trabalhadores sem horário fixo: o funcionário fica à mercê da demanda e dos tempos da empresa para trabalhar e, consequentemente, receber uma remuneração. Ele pode firmar contratos com mais de um lugar ao mesmo tempo. Não há seguro-desemprego previsto para a modalidade.

Na teoria, isso faria com que as empresas assinassem trabalhadores que costumavam atuar com bicos, e reduziria a informalidade no país. Na prática, além de ser usado pelas companhias para driblar o trabalho for-

© Freepik

mal tradicional, o cenário da informalidade no Brasil seguiu virtualmente inalterado.

Segundo dados do IBGE, 39% da força de trabalho brasileira em 2024 era composta por trabalhadores sem carteira assinada (em 2017, eram 38,1%). "Esses contratos precários acabam sedimentando a ideia de que a CLT não vale mais a pena", defende Adriana Marcolino, socióloga e diretora técnica do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese).

E esse é só um exemplo. A reforma também criou mecanismos que possibilitam jornadas de trabalho de 12 horas ininterruptas sem intervalo; permitiu a demissão por mútuo acordo, que faz com que empregados recebam apenas metade do aviso prévio, metade da multa de 40% sobre o saldo do FGTS e saque de só 80% do saldo do FGTS (sem seguro-desemprego) quando mandados embora; e transformou a contribuição do sindicato, antes obrigatória, em facultativa. Segundo o IBGE, na

última década, os sindicatos perderam 6,2 milhões de trabalhadores afiliados.

Ela também desestimulou a busca dos trabalhadores pela justiça do trabalho. Se o indivíduo perdia a ação trabalhista contra a empresa, mesmo que fosse beneficiário da justiça gratuita, era obrigado a pagar honorários periciais e advogados da outra parte. A decisão foi revogada em 2021.

39%

da força de trabalho brasileira em 2024 era composta por trabalhadores sem carteira assinada.

Inclusive, no momento da aprovação da MP, o STF também vetou inúmeros trechos que consideravam estar em dissonância com a Constituição de 1988, como o artigo que permitia o trabalho de grávidas e lactantes em condições de insalubridade. "Houve um rebaixamento severo de direitos em 2017", argumenta Valdete Souto Severo, advogada e professora de Direito e Processo do Trabalho na UFRGS. "E o impressionante é que, até hoje, não há nenhum movimento no Congresso para revogá-la."

Promessa de estabilidade

Segundo dados do IBGE, aproximadamente 75% dos trabalhadores brasileiros têm uma carga semanal de 40 horas de batente. Apesar da média, muitos trabalhadores excedem essa jornada: 32,6% trabalham mais do que 44 horas semanais, carga máxima permitida pela legislação.

Em 2024, a Justiça registrou 2 milhões de ações trabalhistas, o maior aumento desde a reforma. Segundo o Tribunal Superior do Trabalho, mais pessoas pediram demissão, foram demitidas ou trocaram de emprego, o que levou ao não pagamento dos direitos devidos aos trabalhadores por parte das empresas.

Se antes não vivíamos sob cenário ideal, a Lei 13.467 sedimentou a precarização do trabalho no Brasil de vez. Nesse sentido, os especialistas entendem que o comportamento da juventude é, em partes, uma forma de denúncia. "Na mente desses jovens, é como se a consolidação fosse um corpo sem alma", analisa Alice Oleto, professora e pesquisadora da Fundação Dom Cabral. A especialista chama o fenômeno de zumbificação da CLT.

Alice reitera que a consolidação foi, sim, um marco extremamente civilizatório quando falamos sobre relações de trabalho no Brasil. Por décadas, ter a carteira assinada era motivo de orgulho e sobretu-

do de cidadania. "Se você tivesse carteira assinada, você tinha onde cair morto", brinca.

Esse não é mais, necessariamente, o caso. Antes alcançável e desejável, a estabilidade por meio da CLT virou personagem do folclore brasileiro. "Se eu perguntar para qualquer trabalhador se ele quer ter férias todo ano, 13º salário, FGTS para quando for demitido, ele raramente vai dizer não. A questão é que não estamos mais associando esses direitos à carteira assinada porque, na realidade do Brasil, as pessoas não têm esses direitos respeitados", adiciona a professora Valdete.

© Freepik

"O banco de horas que eu nunca enxergo, as injustiças sem penalidade, as férias que nunca acontecem. Por que um jovem ia lutar para ter a carteira assinada se vê o pai, mãe e amigos trabalhando nessas condições?", finaliza.

O empreendedorismo de duas faces

Se ser CLT não é mais uma opção atrativa para esses jovens, o que sobra?

Segundo um estudo recente feito pelo Sebrae, o número de jovens empreendedores (18 a 29 anos) cresceu 25% nos últimos 12 anos – atingindo a máxima da série histórica, iniciada em 2012. Outra pesquisa de 2024, feita pela Universidade Federal de São Paulo (Unifesp) em parceria com o Instituto de Pesquisa IDEIA, mostrou que três a cada dez jovens brasileiros até os 27 anos sonham em ter o próprio negócio.

Esses somariam à massa de 48 milhões de CNPJs já existentes, que colocam o Brasil em sexto lugar no ranking de países com a maior taxa de empreendedores estabelecidos. Estamos à frente de países como Estados Unidos, Reino Unido e Itália.

© Freepik

Isso acontece porque, além da precarização factual do trabalho, há também uma mudança no âmbito cultural. Alice Oleto explica que, depois da pandemia, há a ascensão da flexibilidade como valor – o que contrasta, e muito, com a rigidez proposta pelo modelo de trabalho das empresas. Uma pesquisa feita em 2023 pelo WeWork mostrou que, para 95% dos colaboradores por aqui, a autonomia é um fator decisivo na hora de aceitar ou não um emprego. 78% dos entrevistados ainda afirmaram que trocariam de companhia por questões relacionadas a ela.

Acontece que essa modalidade não é um caminho menos tortuoso (e mais flexível) do que a carteira

assinada: ao contrário. Um levantamento do Sebrae-SP de 2021 calculou que os empreendedores brasileiros trabalham, em média, 9,3 horas por dia. Isso equivale a cerca de 46,5 horas semanais (considerando cinco dias úteis).

"A glamourização do empreendedorismo pode ser dominante na cultura, mas é violenta na realidade brasileira", defende Ana Fontes, CEO e fundadora da Rede Mulher Empreendedora, comunidade que apoia mulheres em situação de vulnerabilidade social. Atraídos por promessas de autonomia e de sucesso, muitos jovens são levados a uma visão mitológica da modalidade de trabalho – que defende a meritocracia e o trabalho duro como os únicos fatores de sucesso para ter negócio próprio.

"O argumento do empreendedorismo é sedutor porque ele não diz 'trabalhe sem direito nenhum'. Ele diz: seja seu próprio chefe", adiciona Valdete. Justamente por essa narrativa, o que ganha visibilidade são histórias de sucesso. Mas elas são a exceção, não a regra, de empreender no Brasil. Seis a cada dez empresas que nascem no país precisam fechar as portas depois de cinco anos, segundo dados do IBGE. 20% delas sequer comemoram o aniversário de um ano.

"São duas faces: o empreendedorismo popularizado, das startups, dominante culturalmente; e o empreendedorismo por necessidade, que é predo-

minante de fato. É o de vender almoço para pagar a janta, o de sustentar a família, o de trabalhar duplas jornadas", complementa Ana Fontes.

Neste contexto, a memeficação da CLT – com todas suas falhas, dificuldades e questões – descaracteriza a importância da proteção social que ela traz. E se o discurso é perigoso para todos, imagine para aqueles que estão adentrando a força de trabalho no futuro. "É como se a precarização do trabalho fosse maquiada. Mas ela continua ali", finaliza Alice.

© Freepik

O argumento do empreendedorismo é sedutor porque ele não diz 'trabalhe sem direito nenhum'. Ele diz: seja seu próprio chefe.

Make CLT Great Again

Para a CLT sair do stand-up e voltar a ser um estatuto respeitado pela nova geração, os especialistas foram unânimes: além da educação maior dos jovens sobre os direitos trabalhistas – assim como fez o professor e Nyrlei, mãe de Daniel –, é preciso repensar a legislação como um todo.

"A consolidação é um estatuto de direitos muito relevante. Mas ela precisa ser capaz de integrar novamente direitos que foram retirados, e adicionar outros que, juntos, possam consolidar boas condições de trabalho, salários dignos e jornada justa", defende Adriana Marcolino, do Dieese.

Um exemplo interessante nesse sentido aconteceu no começo do ano, quando a deputada Erika Hilton protocolou uma PEC que pedia o fim da escala 6x1 (seis dias trabalhados para um de folga, muito comum entre trabalhadores de supermercados, restaurantes, hospitais e postos de gasolina, por exemplo).

O texto também propunha uma jornada de trabalho de quatro dias na semana, reduzindo a carga máxima de trabalho de 44 para 36 horas semanais. A PEC foi protocolada na Câmara dos Deputados, mas ainda segue sem previsão de votação.

Ainda assim, o movimento Vida Além do Trabalho – uma iniciativa social brasileira liderada pelo

influenciador digital Ricardo Azevedo, que busca transformar a legislação trabalhista no país, com foco na escala de trabalho 6x1, e promover uma jornada mais equilibrada, com mais tempo para a vida pessoal e familiar – ganhou tração significativa entre a juventude que já pega no batente. "Foi um respiro ver a organização desses jovens", diz Valdete Severo. "Essa organização é extremamente importante para combater a precarização."

E também mostra que o jovem brasileiro quer remuneração e horários justos, qualidade de vida, propósito no trabalho. Tudo inteiro, e não pela metade. Independentemente do que os nossos irmãos mais novos (e o TikTok) dizem.

© Freepik

DE VOLTA AO JOGO

ESTRATÉGIAS PARA RECUPERAR SEU RENDIMENTO NO TRABALHO

POR **ALEXANDRE CARVALHO**

Um guia prático (e realista) para identificar os sinais de que algo não vai bem e retomar o controle da sua energia.

© Getty Images

© pikisuperstar/Freepik

Sabe aquele profissional que sempre foi sinônimo de produtividade? Entregava tudo no prazo, organizava o happy hour, respondia e-mail antes do chefe pedir e ainda sobrava energia para correr 5K e cuidar das plantas. Pois é. De repente, ele começa a se sentir mais lento que internet discada, vive esquecendo tarefas, está sempre cansado e o único objetivo do dia é... sobreviver à próxima reunião.

Se você se identificou com essa cena (ou conhece alguém assim), respire fundo: isso é mais comum do que parece, e tem nome. Não, não é preguiça. Estamos falando de uma queda de rendimento profissional, um fenômeno que pode afetar qualquer pessoa, em qualquer fase da carreira. E, spoiler: não é o fim da linha. É um sinal.

Segundo pesquisa da Deloitte (2023), 74% dos profissionais relataram sintomas de exaustão mental ou perda de produtividade no último ano. E o relatório "State of the Global Workplace" da Gallup (2024) aponta que apenas

23% dos trabalhadores no mundo estão realmente engajados no trabalho.

Ou seja, se você anda funcionando no modo "tanto faz" ou se sente mais improdutivo que reunião sem pauta, talvez seja hora de olhar com mais carinho para sua própria carreira e para você mesmo.

AS RAZÕES MAIS COMUNS

Quando um profissional começa a se sentir fora do eixo, o primeiro passo é entender que isso pode acontecer com qualquer um, e por muitos motivos. Veja os mais comuns.

Pode ser por simples cansaço físico ou emocional. Excesso de tarefas, noites mal dormidas, reuniões eternas e a cultura da disponibilidade 24/7 são ingredientes perfeitos para um quadro de burnout. O corpo avisa: concentração baixa, irritabilidade alta, energia no negativo. Segundo a OMS, a Síndrome de Burnout já é considerada um fenômeno ocupacional, e o Brasil lidera o ranking.

Problemas fora do escritório também têm um impacto inegável. Lidar com questões familiares, luto, crises financeiras ou ansiedade interfere diretamente no foco. Uma pesquisa da Think Eva e LinkedIn (2023) mostra que 76% dos profissionais reconhecem que suas emoções afetam sua entrega no trabalho.

Outro motivo é um desalinhamento com a função

ou com o propósito. Às vezes, o trabalho perde o sentido. Pode ser a empresa que mudou, o cargo que virou outra coisa... ou você mesmo, que evoluiu. Resultado: queda de motivação. Um estudo da McKinsey (2022) mostra que 70% dos profissionais que pediram demissão alegaram falta de propósito.

E a empresa pode contribuir muito com essa queda de rendimento, principalmente aquelas com um clima organizacional tóxico. Ambientes nos quais imperam o microgerenciamento, a competitividade sem propósito ou a ausência de escuta ativa drenam energia.

Nessas empresas, ninguém sabe exatamente o que deve entregar, e o caos está armado. Confusão e retrabalho minam a produtividade. A Gallup revela: só 41% dos trabalhadores globais sabem o que é esperado deles.

ESTÁ TUDO BEM COM VOCÊ?

Não espere desmaiar em cima do teclado para perceber que algo vai mal. Existem sinais e ferramentas que ajudam a perceber e agir.

Os sinais mais comuns de que seu trabalho não está mais rendendo como antes começam com uma procrastinação crônica (até para responder "ok" no WhatsApp corporativo) e uma queda brusca de energia, mesmo com três cafés e um energético. Note também se está rolando um desinteresse por tarefas que antes eram motivadoras. Sentimentos como irritabilidade por qualquer coisa ou frustração são outros indicadores fortes.

A LUZ NO FIM DO TÚNEL

Antes que seu rendimento entre no alerta vermelho, quando a demissão parece inevitável, há al-

© Getty Images

gumas providências que podem ajudar. A primeira passa pelo autoconhecimento. Faça um diagnóstico pessoal honesto. Susan David, psicóloga de Harvard, lembra: "Negar emoções é o caminho mais curto para a estagnação". Para isso, use diários, testes e autorreflexão. O que está te travando?

Nesse exercício de autoconhecimento, vale se perguntar ainda o que te dá orgulho no trabalho. É uma forma de reacender o propósito, que está na raiz da motivação. Como aponta Frederic Laloux, autor do livro *Reinventando as Organizações*, "o desempenho humano floresce quando há senso de pertencimento e propósito".

Viver num caos diário é um dos fatores que mais tiram o prazer de trabalhar. Para sair do olho do furacão, reorganize sua rotina e defina prioridades. David Allen, autor de *A Arte de Fazer Acontecer*, recomenda: "Sua mente é para ter ideias, não para armazená-las". Tente o método Pomodoro de gestão de tempo, time blocking, matriz de Eisenhower... Redefina entregas e defenda seus limites.

Também vale retomar (ou iniciar) hábitos saudáveis, porque isso ajuda em tudo. Estar bem disposto para todo o seu período de vigília inclui estar bem disposto para o trabalho. Isso envolve sono de qualidade, comida de verdade, atividade física (sim, seu médico tem razão)... e pausas também. A produtividade aparece mais na recuperação do que na resistência.

E pode também contar com ferramentas que o ajudem a avaliar (e melhorar) seu rendimento. Vamos a elas.

Diários de produtividade e energia: Anotar, ao fim do dia, o que você fez, como se sentiu e o quanto estava focado pode revelar padrões (e gargalos).

Aplicativos de bem-estar emocional: Daylio, Wysa, Moodpath, Headspace... são apps que ajudam a monitorar humor e identificar tendências de esgotamento.

Autoavaliações estruturadas: Ferramentas como DISC, MBTI, StrengthsFinder e feedbacks 360º ajudam a entender como você está se percebendo e sendo percebido.

A AJUDA QUE VEM DE QUEM PAGA O SEU SALÁRIO

Não se sinta solitário nessa recuperação da sua produtividade. A empresa pode (e deve) ajudá-lo. Até porque é de interesse dela, ter um profissional que esteja na plenitude da sua performance. E manter um talento sai muito mais barato do que demitir e ir atrás de um substituto.

Por isso, converse primeiro com seu líder direto. Claro, não é o assunto mais agradável do mundo, dizer que você não está rendendo mais do jeito que era antes, mas, se o seu histórico na empresa é bom, as pessoas vão te escutar. "Boas lideranças

não exigem respostas prontas, elas criam espaços seguros para perguntas difíceis", diz Adam Grant, psicólogo organizacional e autor de *Repensar: A Arte de Mudar de Ideia.*

Fale com jeitinho, mas com sinceridade. Leve exemplos, hipóteses e abertura para buscar soluções conjuntas. Bons líderes não julgam, eles colaboram.

E procure o RH (ele está lá para isso!). Uma área de recursos humanos estratégica oferece escuta ativa, programas de apoio psicológico e suporte para redesenhar rotinas ou funções. Pode ser tudo o que vira a chave para um profissional em baixa.

A empresa também pode oferecer coaching e mentoria de carreira. Se o problema for falta de propósito ou desencaixe com a função, o coaching pode ser um mapa, e a mentoria, uma lanterna.

Falando em uma luz à sua frente, ela existe também fora do seu escritório. Fóruns no LinkedIn, comunidades de carreira ou rodas de conversa internas ajudam a tirar o peso dos ombros e a ouvir outras perspectivas.

RENDIMENTO NÃO É CONSTANTE. E TUDO BEM

Acredite: todo mundo já teve aquele mês em que entregou menos que o usual. Ou aquele trimestre em que o botão da motivação parecia travado. A oscilação faz parte da jornada profissional. O problema não é cair. É ignorar os sinais.

Se você anda se sentindo distante do seu melhor desempenho, não se cobre ainda mais. Comece acolhendo a si mesmo com empatia, identifique os fatores em jogo e busque apoio... seja profissional, institucional ou emocional.

Lembre-se: rendimento sustentável não vem de cobrança, mas de equilíbrio. E, às vezes, para voltar a render, tudo que a gente precisa é parar um pouco e se perguntar: "afinal, o que está realmente acontecendo comigo?". A resposta pode indicar o caminho de volta à melhor versão de si mesmo.

(RE)BRANDING

ESTÁ NA HORA DE REPAGINAR A SUA MARCA?

POR **LEO CAPARROZ**

Empresas mudam de nome e de visual o tempo todo – mas será que elas deveriam? Antes de sair jogando toda a sua identidade fora, pense bem: sua marca realmente precisa de um banho de loja?

© Freepik

A Gap é uma empresa muito consolidada dentro do mercado de roupas – popular entre vários públicos e com uma marca bem reconhecida – principalmente lá nos Estados Unidos.

No dia 6 de outubro de 2010, eles abandonaram o logo que os acompanhava desde 1990: um simples quadrado azul escuro com o nome "GAP" escrito em caixa alta e fonte serifada branca centralizada.

Para a Gap, era uma evolução óbvia, uma "atualização que tinha que acontecer". A mudança foi feita discretamente, e o novo logo, "moderno" e "descolado", apareceu no site da empresa do nada: a palavra "Gap" escrita em fonte preta com uma minúscula caixa azul no canto, acima da letra "p". Dá para ver um registro de como a página ficou com a implementação do novo logo neste link.

Quem não gostou nada dessa mudança foram os consumidores. O novo logo foi chamado de "cafona, barato, preguiçoso e comum". O design também não ajudou muito: a fonte Helvetica preta

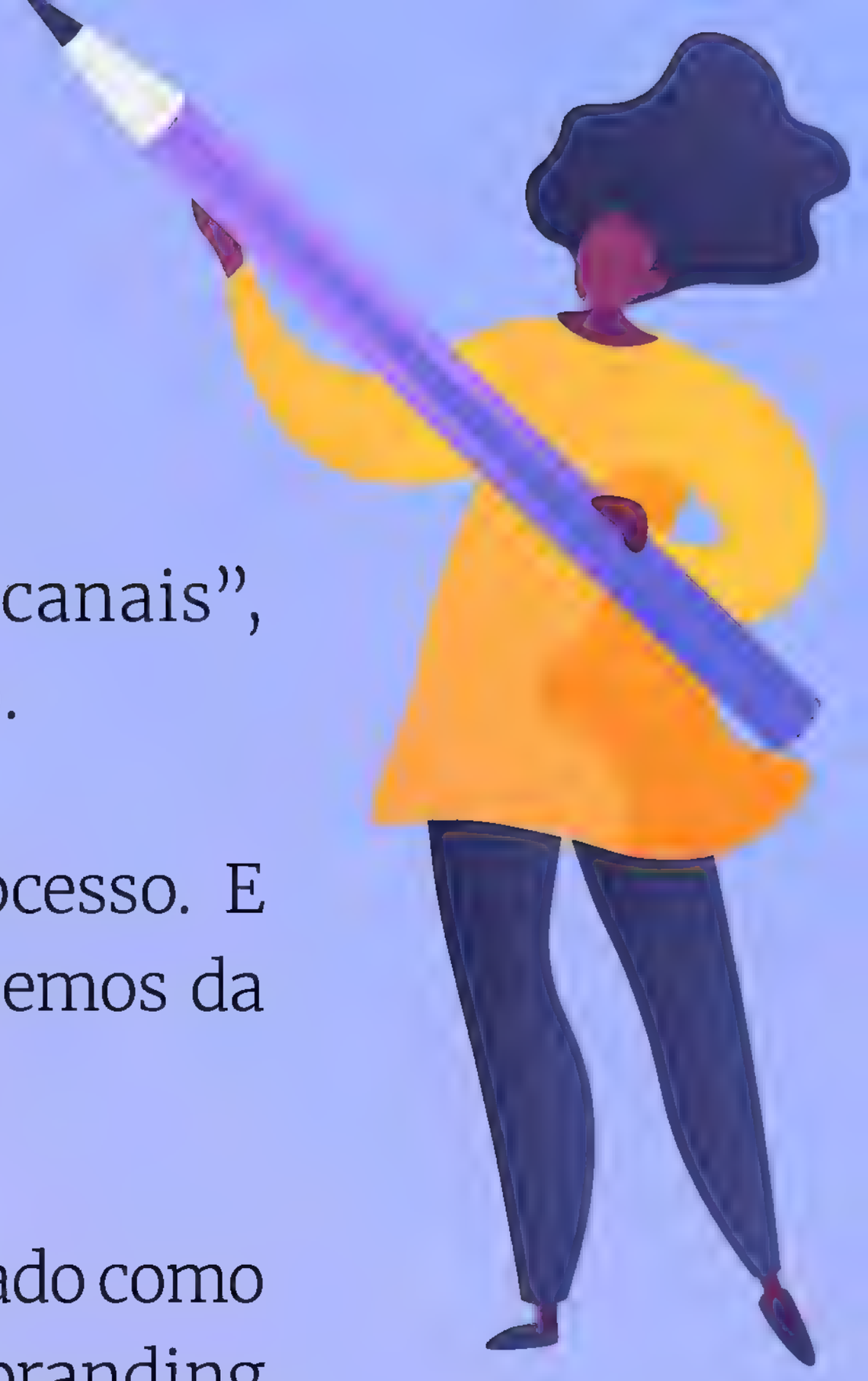
com um quadrado no canto é algo que qualquer pessoa com acesso ao Word consegue fazer. Surgiu até um site em que usuários podiam digitar seus próprios logos no modelo da Gap.

A empresa foi duramente criticada nas redes sociais, comentários descontentes no Facebook e posts no Twitter reclamavam da mudança desnecessária. O tumulto crescia e crescia, os consumidores fiéis estavam irritados e a imagem da marca estava ameaçada. Ficou claro que a nova identidade não foi bem recebida.

Demorou apenas seis dias para a Gap decidir que a tal atualização não era tão necessária assim. No dia 12 de outubro, a empresa admitiu o erro com um post no Facebook: "Ok. Ouvimos em alto e bom som que vocês não gostaram do novo logo. Aprendemos muito com o feedback. Queremos apenas o melhor para a marca e para os nossos clientes. Estamos trazendo de volta o logo antigo hoje".

A revolta foi tão grande que a presidente da marca na época, Marka Hansen, assinou um comunicado oficial em nome da Gap:

"No final das contas, descobrimos quanta energia existe em torno da nossa marca. Ouvimos repetidamente que são apaixonados pelo nosso logo da caixa azul e o querem de volta. Então, tomamos a decisão de fazer exatamente isso – vamos tra-



zê-lo de volta em todos os canais", disse em um trecho do texto.

"Aprendemos muito nesse processo. E temos clareza de que não o fizemos da maneira correta."

O desastre da Gap ainda é lembrado como um dos maiores fracassos de branding já vistos. Estimativas circulam na internet dizendo que eles perderam US$ 100 milhões com a tentativa malsucedida de rebranding. Hoje, ele é um exemplo muito claro do que não fazer com a sua marca. Entre os vários aprendizados que dá para tirar dos erros do caso, um deles é: não mude sua identidade só por mudar.

O rebranding é uma poderosa ferramenta que pode mudar a percepção do público sobre uma marca – para o melhor ou para o pior. Usá-lo com displicência, sem um propósito definido e bem estruturado, só vai prejudicar a sua imagem e a do seu produto. Nem todo rebranding que é anunciado por aí é realmente necessário – ou bem executado.

© Freepik

Alguns exemplos famosos, bons e ruins, nos ajudam a avaliar a necessidade de uma mudança na identidade da marca. Existem, claro, situações em que um rebranding é, sim, uma opção. Mas você deve ter cuidado ao considerá-lo – e entender direito para o que ele serve e o que pode fazer pela sua marca.

O QUE É (RE)BRANDING?

Antes de entender o que é um rebranding, precisamos saber o que é um branding – óbvio.

No livro *Branding + Design: a estratégia na criação de identidades de marca*, a mestra em design Sandra Ribeiro Cameira afirma que branding é "um sistema de gerenciamento das marcas orientado pela significância e pela influência que as marcas podem ter na vida das pessoas, objetivando a geração de valor para os seus públicos de interesse".

Em termos mais simples, branding são ações de uma marca para extrapolar a natureza econômica e fazer parte da cultura e da vida das pessoas.

Quem faz isso muito bem são as empresas de artigos esportivos, como a Nike e a Adidas. Com o patrocínio de eventos, times e estrelas do mundo dos esportes, essas marcas conseguiram associar seus produtos a um estilo de vida.
"Trata-se de cobiçosamente infiltrar ideias e imagens na cultura como 'extensões' de suas marcas", afirma Naomi Klein, jornalista canadense e autora

do livro *Sem Logo: a tirania das marcas em um planeta vendido*. "A cultura, em outras palavras, agregaria valor a suas marcas".

O branding é a tentativa das marcas de adquirir relevância. Atualmente, ter só um aspecto estético não basta, uma marca precisa de um valor semiótico, uma expressão de essência e propósito que vá além do visual, se quiser ser relevante.

Com isso em mente, o rebranding é uma estratégia de marketing com o objetivo de mudar a percepção de uma marca. Ele geralmente envolve uma mudança de nome, identidade visual, mensagem ou posicionamento no mercado. É uma ferramenta importante para manter uma marca atualizada; e também a chance de ressignificá-la.

POR QUE FAZER UM REBRANDING?

Então como saber se sua marca precisa de um rebranding? Bom, toda mudança externa tem que começar com uma mudança interna. Um rebranding eficiente é acompanhado de uma campanha de reposicionamento da marca – ele é um sinal de que vai rolar uma atualização em algum aspecto.

A Gap errou justamente em tentar evoluir a marca só mudando a identidade visual. Não dá para pegar atalhos: primeiro o posicionamento do produto tem que mudar, e só depois vêm as alterações estéticas e de branding.

Se você acha que sua marca precisa atualizar a identidade, reposicionar-se no mercado, mudar seu público-alvo, abordar percepções negativas ou se diferenciar da concorrência, talvez seja a hora de cogitar um rebranding.

Um exemplo de rebranding que acompanhou uma mudança da marca foi o caso do Wellhub. No começo do ano, o Gympass, que era líder no segmento de bem-estar corporativo, anunciou que passaria a se chamar Wellhub. A escolha chocou muita gente; afinal, Gympass foi um nome que pegou tanto com o público que todos os serviços similares viraram "tipo um Gympass". A troca de nomes foi um re-

© Freepik

flexo da evolução dos serviços da empresa: ela deixou de ser só um facilitador de acesso a academias e virou uma plataforma de bem-estar – também oferecendo atividade física, mas abrangendo ainda saúde mental, nutrição e qualidade de sono.

E quem usou rebranding para se safar de uma percepção negativa foi a Meta. Até outubro de 2021, a grande firma de tecnologia dona do WhatsApp, Instagram e do Facebook também se chamava Facebook. A justificativa para a mudança foi de que a empresa estava apostando pesado no metaverso (uma mistura de mundo virtual em que os usuários viveriam uma segunda vida – e que foi um fiasco total).

Contudo, a troca de nome aconteceu bem na época em que o Facebook estava no fundo do poço da reputação midiática. Uma série de documentos vazados por um ex-funcionário mostraram que a empresa foi complacente com discursos de ódio e fake news em suas plataformas e que, apesar de saber os malefícios da rede na saúde mental dos usuários, eles nada fizeram a respeito.

"O nome Facebook já estava ficando um pouco queimado na mídia por conta dessas polêmicas. Fazer a marca ser conhecida por outro nome é uma estratégia para apagar essa história e começar um novo capítulo da empresa", afirma Pedro Assis, CEO da Walks Brand, agência especializada em branding. "Foi polêmico, mas acredito que foi muito positivo

para a empresa já que tudo estava muito atrelado ao nome Facebook."

E POR QUE NÃO FAZER

Se a sua marca não está desatualizada, você não quer mudar de público-alvo, não está lutando contra uma má reputação e nem quer se reposicionar no mercado, é muito provável que você não precise de um rebranding.

Renovar a sua marca desnecessariamente pode te custar caro – tanto financeiramente quanto em popularidade.

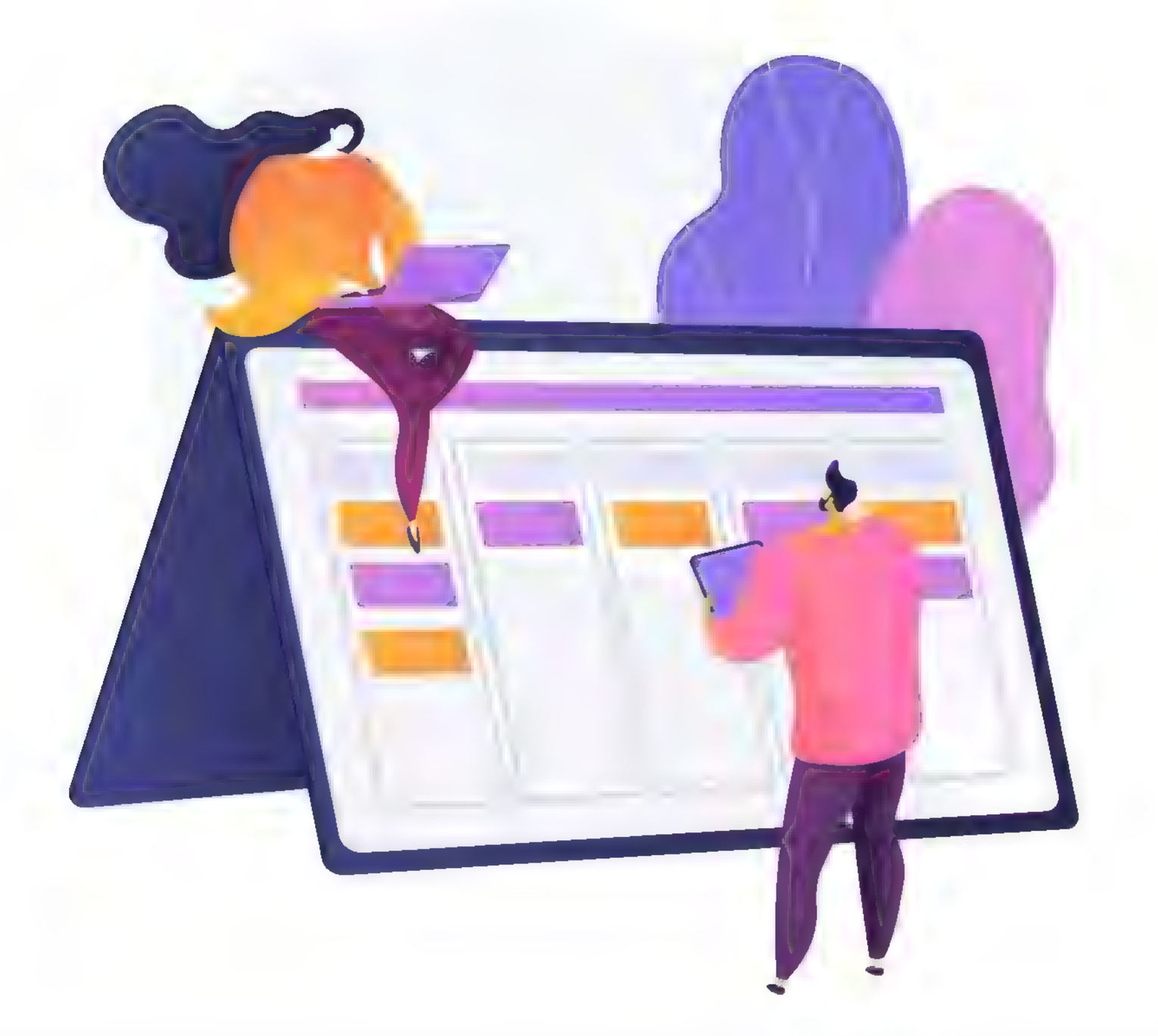
Primeiro que todo o processo de contratar uma agência de marketing especializada, trabalhar as novas identidades, fazer pesquisas com o público-alvo e aplicar tudo isso no seu novo produto não vai sair nada barato.

Segundo que a coisa mais importante para uma marca é a sua clientela fiel, e um rebranding pode afastar quem você já tinha conquistado. Os clientes recorrentes gostam e confiam na sua marca, uma mudança desnecessária pode jogar tudo isso fora. Existe a possibilidade de os seus antigos compradores não reconhecerem mais o produto ou serviço que eles um dia gostaram.

Toda essa vontade de fazer um rebranding pode, na verdade, ser um indicativo de inexperiência.

Principalmente em empresas pequenas, que não têm departamento de marketing focado, a solução para uma baixa nas vendas pode ser, erroneamente, fazer um rebranding.

"O dono pode começar a caçar defeito na empresa: 'ah, vou mudar a identidade visual, vou mudar a mensagem, vou mudar a comunicação'. Ele quer mudar tudo e às vezes não precisa disso", defende Assis. "A marca está perfeita, pronta para vender. Nosso papel como agência especializada é identificar onde está o real problema e se a marca está condizente com o que ela quer passar."



© Freepik

E exemplos de rebrandings que não deram tão certo não faltam. Em 2020, a Warner Bros. lançou o HBO Max, um serviço de streaming que reunia conteúdos de diversas propriedades da marca sob o mesmo guarda-chuva.

Três anos depois, a Warner Bros. trocou o título do

streaming: o nome "HBO" caiu, e o serviço passou a se chamar apenas Max. Na época, J.B. Perrette, presidente e CEO da divisão global de streaming e jogos da empresa, disse que a mudança era uma questão de redirecionamento de público. A marca HBO é muito associada a um entretenimento maduro e adulto (só lembrar de *Game Of Thrones*, *Família Soprano* e *Succession*), então a mudança para Max era uma tentativa de estender o apelo do serviço para também alcançar famílias e crianças.

A decisão não durou muito: em maio de 2025, a Warner voltou atrás e anunciou o retorno da marca HBO Max. Dois anos depois da mudança, eles se curvaram ao impacto que o nome HBO tinha: a justificativa para o retorno era de que a marca representava "mídia da mais alta qualidade" e que essa confiança ajudaria no crescimento do streaming.

O que é similar ao que aconteceu com o falecido Twitter – você já vai entender o porquê.

No final de 2022, Elon Musk comprou o Twitter pela bagatela de US$ 44 bilhões. Depois de demitir uma grande porção dos funcionários e alterar políticas e funcionalidades da plataforma, Musk exigiu um rebranding completo da rede social.

Resultado: hoje, o Twitter se chama X. O pássaro azul do logo morreu e virou apenas uma letra X estilizada num fundo preto. "Foi muito mais por

questão de ego do Elon Musk para mostrar que ele estava no comando. Ele apagou toda a reputação que a empresa tinha construído ao longo dos anos e quis começar algo novo com um nome genérico, que você não lembra tanto", afirma Assis. "Mas, como ele é o dono, ele que manda e o X está aí até hoje."

O que a indecisão da HBO Max e a arrogância do X ensinam é que o nome de uma marca pode carregar um poder muitas vezes desconhecido para os executivos. Hoje, pouquíssimos usuários chamam a rede social de X; e a falta do HBO no nome da Max fez muitos consumidores ficarem confusos. No caso do Twitter, o rebranding ainda jogou fora um vocabulário próprio e consolidado que a rede social tinha – a palavra tweet até aparecia em dicionários. Por razões bem diferentes, os chefes dessas marcas resolveram trocar nomes e logos culturalmente relevantes e descobriram que o público se importava bastante com eles.

REBRANDING DO JEITO CERTO

Com casos de sucesso e de fracasso em mente, dá para pensar em alguns conselhos que você pode ter em mente para fazer o seu branding de novo e muito bem feito.

CONHEÇA SEU PÚBLICO-ALVO

É imprescindível que você conheça muito bem o seu consumidor. Isso envolve o pacote completo: gênero, idade, hábitos de consumo, classe econômica, o que

© Freepik

ele consome de livros, filmes, jogos e músicas, o que ele faz de lazer, o estilo de vida e, principalmente, a relação que ele tem com a marca.

O sonho de todo empreendedor é que sua marca um dia tenha clientes tão fiéis a ponto de serem uma comunidade engajada em torno do seu produto. Nike, Adidas, Converse, Vans entre outras criaram uma cultura de lifestyle em torno de seus calça-dos e roupas. Apple e Nintendo são dois exemplos de empresas da tecnologia que conquistaram seus consumidores, e hoje eles não trocam seus produtos por nada. E é claro que você tem o seu refrigerante, fast-food ou caixa de bombom favoritos.

Para que isso seja possível, a sua marca tem que acertar em cheio o público-alvo. Durante o processo de rebranding, é preciso compreender o compor-tamento, preferências e expectativas do consumi-dor. Com esse conjunto de informações, é possível concluir se a marca faz sentido para determinado

público-alvo, se ela está dentro do que eles esperam, do que eles gostam e de seu comportamento de compra.

Assim, fica mais fácil recriar uma marca para que ela fique condizente com os gostos de seu público.

"O rebranding da Gap, por exemplo, foi totalmente desnecessário. Eles tiveram que voltar atrás depois justamente por não conhecer o público-alvo deles, qual era o comportamento de compra, do que eles gostavam", afirma Assis. Como o processo foi feito internamente, sem conhecimento das preferências dos consumidores, a nova marca não teve uma boa aceitação dos clientes.

CONHEÇA SUA MARCA

Se no processo de branding essa parte já é importante, no de rebranding ela não poderia faltar – você não vai querer errar isso de novo, não é?

Você como empresário precisa ter muito bem definido o que sua marca é. Ela é uma loja de moda streetwear ou de ternos de alfaiataria? Ela é um café instagramável saudável ou uma pizzaria de bairro? Você vai oferecer soluções de inteligência artificial para grandes bases de dados ou cuidar de um sebo?

Parece bobagem, mas o processo de rebranding envolve um diagnóstico profundo da própria marca e como ela atua no momento. Uma boa agência vai

passar muito tempo fazendo reuniões e briefings para entender o que sua marca faz, de onde ela surgiu, o porquê desse nome, quais os valores, missão e objetivos da sua empresa.

Com isso, ela pode diagnosticar problemas e inconsistências que a sua marca apresenta e propôr soluções para alinhar o produto com o restante do branding. Só depois que todas as análises forem concluídas que vai vir a nova identidade

CONHEÇA SEUS INIMIGOS CONCORRENTES

Usando mais um estrangeirismo, esse é o famoso benchmarking. Durante o rebranding, é importante olhar para o mercado e entender como outras marcas estão se posicionando – não para copiar, mas para fazer diferente. O objetivo de uma marca é se diferenciar das outras, então é preciso entender o que elas estão fazendo. "Diferenciação hoje é uma obrigação, então a gente precisa saber o que eles estão fazendo para fazer diferente e se destacar", afirma Assis.

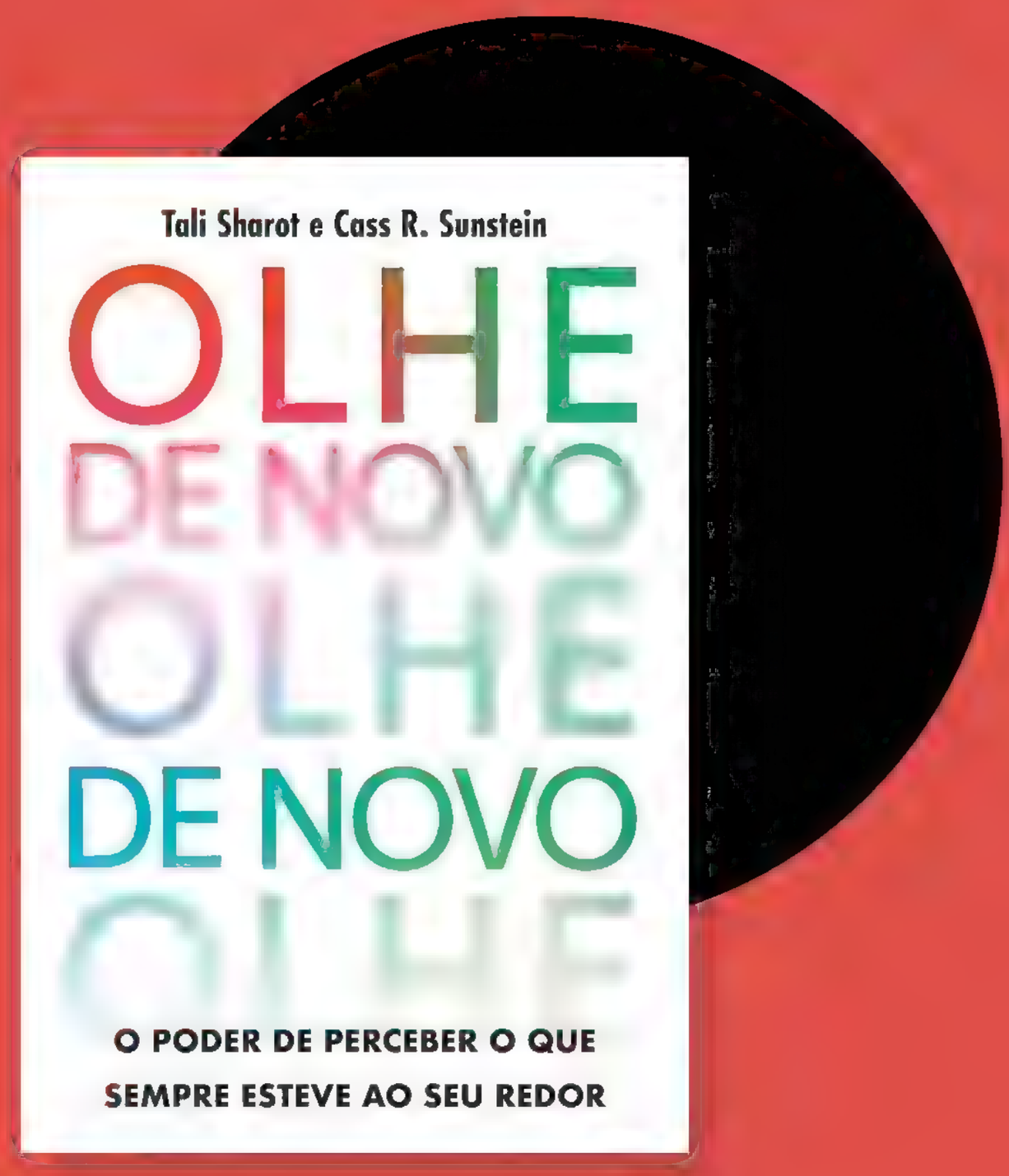
NÃO FAÇA SÓ POR FAZER

Se há uma conclusão para se tirar depois de ler todo esse texto, é que você não deve fazer um rebranding à toa. O processo de repaginada da marca deve ser acompanhado por alguma mudança: seja uma atualização na identidade, um reposicionamento no mercado, uma mudança no público-alvo ou para abordar percepções negativas.

© Freepik

Consumidores se apegam a uma marca visual mais do que se imagina – principalmente os mais fiéis. A Gap estava passando por algumas quedas nas vendas, e a solução equivocada de mudar o logo era só uma fadiga da marca. Eles sentiram que, por terem o mesmo logo há 20 anos, estava na hora de mudar.

Mas em time que está ganhando não se mexe, e uma mudança só por mudar não vai melhorar o desempenho da sua marca. Você corre o risco de irritar, confundir e perder os consumidores que você já tinha conquistado. Então, pense bem se está mesmo na hora de reformular sua marca ou se ainda tem algo a ser corrigido. Se decidir pelo rebranding, faça direito.



QUER SER FELIZ NO TRABALHO?

LIBERTE-SE DAS CORRENTES DAS BAIXAS EXPECTATIVAS

O livro *Olhe de Novo: Perceba o que sempre esteve ao seu redor* defende que a diferença entre o tédio e o fascínio pode estar no modo como você absorve o que está à sua volta. Confira um trecho da obra.

EDIÇÃO **SOFIA KERCHER**
ILUSTRAÇÕES **GETTY IMAGES**

Apenas 21% dos trabalhadores no mundo se sentiam felizes e conectados com o trabalho em 2024. É o que mostrou o relatório "Estado do Local de Trabalho Global" da Gallup, feito com mais de 220 mil pessoas de mais de 160 países.

Para reverter esse sentimento no dia a dia, os especialistas Tali Sharot e Cass R. Sunstein têm um conselho para seus leitores: a diferença entre o tédio e o fascínio pode estar no modo como você olha para o que está à sua volta.

Ao menos é isso que defende o livro *Olhe de Novo: Perceba o que sempre esteve ao seu redor*, traduzido e publicado pela editora Intrínseca no Brasil. A ideia da obra é trazer ferramentas para trazer de volta à vida a sensibilidade em relação às coisas boas e ruins – o que os especialistas chamam de "desabituação". Por meio de dados científicos e reflexões psicológicas, eles buscam fazer com que o leitor volte a sentir as emoções de modo mais pleno – no trabalho e na vida. Confira a seguir um trecho da obra.

CAPÍTULO 10

LIBERTE-SE DAS PRISÕES DAS BAIXAS EXPECTATIVAS

Precisamos aprender a ficar surpresos. Não a nos adaptar.

Em meados da década de 1950, uma criança chamada Jorge Bucay foi ao circo em Buenos Aires, sua cidade natal. O show foi espetacular: havia trapezistas, palhaços, malabaristas, mágicos. O menino testemunhou feitos ousados de coragem e uma beleza de tirar o fôlego.

E ainda havia os animais! Em prol da preocupação com o bem-estar dos animais, é raro os encontrarmos nos circos hoje em dia, mas, na década de 1950, eles estavam em toda parte. Macacos, papagaios e, lógico, elefantes. Os animais eram treinados para tocar instrumentos, andar de bicicleta e dançar. Os elefantes gigantescos muitas vezes eram os preferidos das crianças.

Jorge também adorou os elefantes. Contudo, terminado o espetáculo, ao sair do circo, o menino se deparou com uma cena misteriosa: o enorme elefante tinha um dos pés acorrentado a uma pequena estaca fincada no chão. Jorge achou isso desconcertante. A estaca era só um pedacinho minúsculo de madeira, e o elefante era tão grande e forte.

Com certeza o animal conseguiria se soltar com facilidade e fugir. Então por que não fazia isso?

Nenhum dos adultos parecia ter a resposta para esse questionamento. A pergunta ficou na cabeça de Jorge por mais 50 anos, até que ele enfim conheceu um homem versado que sabia a resposta. Quando o elefante era apenas um bebê, explicou o homem, ele foi amarrado a uma estaca minúscula que ficava até certo ponto enterrada no chão. O elefantinho tentava se soltar em desespero, mas, por ser pequeno, não conseguia. Ele tentou escapar muitas vezes, mas, depois de um tempo, simplesmente aceitou seu destino.

O elefantinho cresceu, e sua força de fato tomou enormes proporções: o animal era capaz de arrancar árvores de grande porte pelas raízes e levantar pedras pesadas. Ele poderia escapar com facilidade da pequena estaca no chão, mas sequer tentava.

Talvez não ocorresse ao elefante que agora ele conseguiria escapar ou que uma vida diferente era possível. A restrição não estava mais nos músculos do animal, e sim na mente dele.

O elefante se habituara às limitações dos próprios movimentos quando era bem novo e, assim, deixou de se rebelar contra elas. Talvez ele não considerasse mais que as limitações não passavam disto: limitações. Talvez o elefante tivesse acabado por per-

ceber suas possibilidades limitadas de movimento do mesmo jeito que os seres humanos fazem com a própria incapacidade de voar como as aves: não é o ideal, mas... é a vida. Assim, ele ficava menos raivoso, menos amedrontado e menos triste. Entretanto, mesmo assim, estava preso.

MULHERES ACORRENTADAS

Nos Estados Unidos, até 1974, era permitido por lei federal negar um cartão de crédito a mulheres. Até 1968, o mesmo acontecia em relação à moradia. Até 1964, o mesmo se dava quanto a vagas de emprego. Em vários estados do país era permitido por lei excluir mulheres dos júris.

Elas não tinham os mesmos direitos que os homens; para muitas, era difícil obter educação superior e vínculos empregatícios interessantes, e, quando conseguiam, recebiam salários menores. Elas também faziam a maior parte das tarefas domésticas e cuidavam das crianças (como ainda fazem). Contudo, a partir de dados mostrou-se que, nas décadas de 1950 e 1960, as mulheres não eram menos felizes do que os homens. Quando lhes perguntavam se elas eram felizes e o nível de felicidade que sentiam, numa escala de "muito feliz" a "não muito feliz", suas avaliações eram iguais às dos homens. Alguns estudos sugerem que as mulheres eram até mais felizes do que eles.

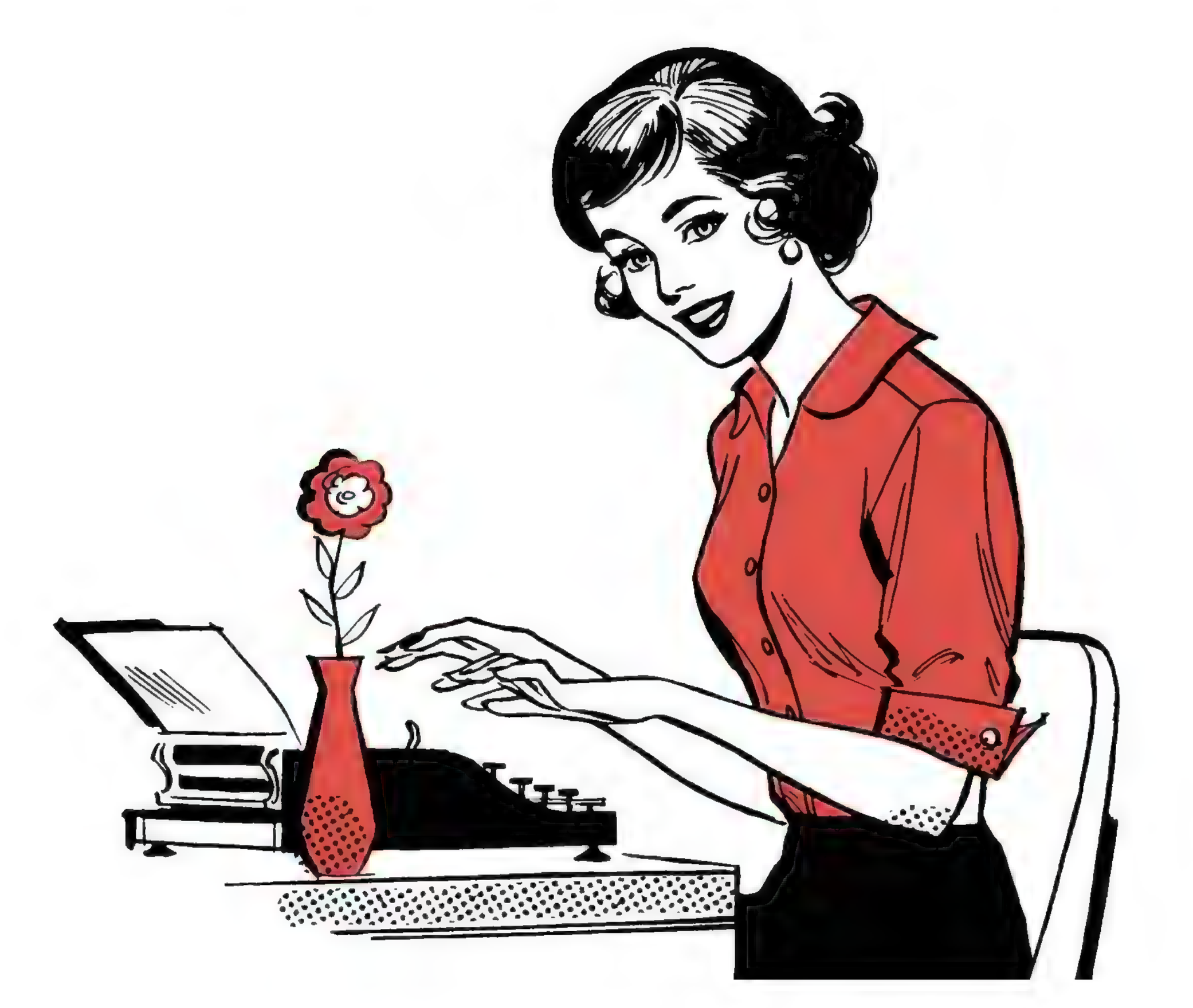
Também pareciam ter tanta autoestima quanto eles. Como isso era possível?

Durante milhares de anos, as mulheres não tiveram os mesmos direitos que os homens e eram submetidas a muita discriminação. Não podiam votar; não podiam ser proprietárias de terras; em muitos casos, não podiam nem sequer escolher com quem iam se casar. Elas estavam acorrentadas. Embora algumas mulheres tenham lutado contra essas correntes e obtido progressos importantes, a grande maioria aceitava a vida como era. A habituação desempenhava seu papel e, assim como o elefante, a maioria das mulheres não se rebelava. Nossa suspeita é que a mente de muitas delas estava em parte anuviada em relação a essas correntes, sem terem consciência de que era possível ter uma vida diferente. Já outras simplesmente as aceitavam. As expectativas baixas significavam que as mulheres não ficavam surpresas quando lhes negavam educação, empregos e a propriedade de terras.

No entanto, em algum momento, o grupo de mulheres que tentava se livrar das correntes cresceu e se fortaleceu. Com a ajuda do movimento pelos direitos das mulheres, conquistas importantes foram obtidas nas décadas de 1970, 1980, 1990 e daí em diante. Em várias nações, leis antidiscriminação foram aprovadas, e muito mais mulheres passaram a obter educação superior e participar do mercado de emprego. Conforme as correntes foram afrouxa-

das, no entanto, uma coisa inesperada aconteceu: as mulheres não ficaram mais felizes.

Na verdade, o nível de felicidade delas caiu de tal forma que, em muitas análises, os homens apareciam mais felizes. Esse padrão foi observado não apenas



nos Estados Unidos como também nos seguintes países: Bélgica, Dinamarca, França, Grã-Bretanha, Grécia, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Países Baixos, Portugal, Espanha, entre outros.

Não significa que desigualdade e discriminação sejam coisas positivas. De jeito nenhum. Contudo, isso levanta algumas questões complicadas.

Se você observar o bem-estar autorrelatado das mu-

lheres em diferentes países, vai descobrir que, à medida que as condições societárias das mulheres melhoram, elas, muitas vezes, relatam uma satisfação menor com a vida. Parece haver um padrão que revela que o nível de felicidade das mulheres é maior em países onde a desigualdade é também maior.

Vamos investigar por quê.

Hoje em dia, em várias nações ocidentais, o discurso é de que as mulheres têm direitos equivalentes aos dos homens – para ser astronauta, banqueira de investimentos, juíza e até mesmo primeira-ministra ou presidenta. Todas têm, por lei, o direito de receber o mesmo salário que os homens, por isso, comparam suas realizações às de suas contrapartes masculinas.

Mas quer saber de uma coisa? Na realidade, as oportunidades não estão nem perto de ser iguais. De fato, as mulheres têm direitos garantidos por lei em vários países hoje em dia – direitos iguais, inclusive –, mas, na maioria das vezes, a discriminação persiste e assume múltiplas facetas.

O discurso é que deveria haver uma divisão igualitária das tarefas domésticas entre os parceiros, mas mulheres por todo o mundo continuam sendo as responsáveis por cozinhar, lavar roupas, fazer compras, cuidar das crianças, fazer faxina, preencher formulários, ajudar com o dever de casa. E isso acontece até mesmo nos casos em que ocupam car-

gos mais altos do que o de seus parceiros homens. Mesmo quando são as únicas na família com um ganha-pão, as mulheres continuam se dedicando às tarefas domésticas na mesma proporção que seus respectivos maridos desempregados. Essas mulheres não só ganham o pão como também o fatiam e com ele preparam os sanduíches para a merenda dos filhos.

Em contrapartida, na década de 1950, nos Estados Unidos (e em outros países), embora as mulheres também desempenhassem a maioria das tarefas domésticas, muitas não tinham grandes aspirações ou expectativas, pelo menos em relação ao que não estava disponível para elas. Essas mulheres se habituaram às normas sociais vigentes. Em comparação, as mulheres nas sociedades ocidentais modernas esperam igualdade.

No entanto, testemunham essa promessa ser descumprida todos os dias. Essa lacuna entre o que se espera (salários e oportunidades iguais, respeito) e o que se recebe (um salário mais baixo, oportunidades limitadas, desrespeito) gera infelicidade. Os neurocientistas chamam essa lacuna entre as expectativas e os resultados de "erro negativo de previsão".

Como veremos em breve, embora levem à infelicidade no curto prazo, esses erros de previsão são fundamentais para o progresso.

SURPRESA!

Você pode não estar ciente disso, mas, neste exato momento, seu cérebro está tentando prever o que virá a seguir. Está buscando adivinhar qual será a próxima palavra nesta... (sim) frase; como será a sensação de tocar o papel deste livro ao virar a página; qual será o sabor do café enquanto você leva a caneca quente aos lábios. Se fizer boas previsões, a temperatura do líquido não será uma surpresa para você, assim como a próxima palavra que ler também não será.

Você também faz previsões de longo prazo. "Vou conseguir o emprego de gerente-assistente no banco", "Georgina vai me deixar", "Vai estar um frio absurdo na pista de esqui". O motivo para que quase todos os neurônios no seu cérebro estejam envolvidos em algum tipo de previsão é óbvio: ao prever o que virá a seguir, é possível se preparar melhor. Ao se preparar melhor, você vai conseguir evitar congelar na pista de esqui ou perder sua casa para Georgina. Contudo, às vezes você erra. Surpresa! Você não consegue o emprego no banco. Surpresa! Georgina fica com você para sempre.

Esses enganos (ou erros de previsão) são importantes – são "sinais que ensinam", e, com eles, você pode aprender sobre o mundo ao redor e corrigir suas expectativas. Alguns erros são maravilhosos ("Georgina ficou!"), e outros nem tanto ("Não con-

segui o emprego!"). Seu cérebro precisa transmitir um sinal preciso que indique se a surpresa é boa ou ruim. Isso porque, se for boa, você deve continuar a fazer o que estava fazendo (ser legal com Georgina e dizer que a ama), mas, se for ruim, você precisa mudar alguma coisa (editar seu currículo, adquirir mais experiência). Então, enquanto alguns neurônios no seu cérebro simplesmente sinalizam "Surpresa!", outros codificam os dois tipos de surpresa: boas e ruins. Talvez, entre esses, os mais "famosos" sejam os neurônios dopaminérgicos.

Os neurônios dopaminérgicos sintetizam um neurotransmissor chamado "dopamina". Um neurotransmissor é um produto químico liberado de um neurônio para outro como forma de transmitir uma mensagem. Os neurônios dopaminérgicos disparam o tempo todo. Mesmo quando não está acontecendo muita coisa, eles estão disparando. Entretanto, quando a surpresa é boa ("Ela me ama!"), eles disparam ainda mais, sinalizando para o restante do cérebro que o que acabou de acontecer é melhor do que o esperado. Quando a surpresa é ruim ("Nenhuma oferta de emprego!"), eles sossegam.

Esse sossego incomum transmite uma mensagem para o restante do cérebro: o que acabou de acontecer é pior do que o esperado. O primeiro sinal é chamado de "erro positivo de previsão" e o segundo, de "erro negativo de previsão". Os erros de previsão estão muito associados ao humor. Quando sinais de

um erro positivo de previsão são desencadeados, a sensação que você sente é ótima; já quando ocorre um erro negativo de previsão, a sensação que você sente é péssima.

De modo geral, as mulheres da década de 1950 podem ter tido menos erros negativos de previsão do que as da década de 1980, porque as da década de 1950 tinham poucas expectativas e menor probabilidade de ficarem surpresas em um sentido negativo. A mesma lógica pode ser aplicada numa variedade de cenários.

Quando as pessoas baixam as expectativas, mesmo condições terríveis (como corrupção, problemas de

saúde ou estar amarrado a uma estaca) não afetam tanto sua felicidade quanto afetariam em circunstâncias normais. A expectativa baixa implica a ausência de erros negativos de previsão, o que significa que, no dia a dia, condições ruins podem passar despercebidas.

(...)

LIBERTE-SE DAS PRISÕES

A questão óbvia é que os movimentos pensados para quebrar as correntes jamais poderiam existir se a habituação fosse universal e absoluta. Se fosse assim, as condições estariam estabelecidas para sempre. Um dos personagens de George Orwell fez essa afirmação de maneira apavorante no livro 1984: "Se você quer formar uma imagem do futuro, imagine uma bota prensando um rosto humano – para sempre".

Para que surjam movimentos sociais, deve haver alguém que não se habitua por completo – que se sente desconfortável com alguma prática ou situação e está disposto a falar ou fazer alguma coisa em relação a isso.

Aqui está um relato muito resumido do que costuma acontecer: a sociedade consiste numa variedade de pessoas que são muito diversas em suas atitudes. Algumas estão habituadas por completo ao que existe, incluindo a injustiça; elas percebem as práticas vigentes como um ruído de fundo ou como

uma parte normal e natural da vida. Já outras estão habituadas ao suficiente; elas até ouvem uma voz em protesto no fundo da mente, mas essa voz é um pouco baixa. Algumas pessoas só se habituam até certo grau; em algum nível, elas se sentem indignadas ou horrorizadas, mas têm definido em sua consciência o fato de que a mudança é difícil ou improvável, então elas silenciam a voz que protesta.

Qual é o sentido – elas podem pensar – de bater a cabeça na parede? Essas pessoas acabam recorrendo à falsificação de preferências; por causa das normas existentes, elas não revelam o que preferem e pensam de fato. Até podem se sentir inclinadas a fazer isso, mas só se as normas começarem a mudar.

Portanto, as pessoas também têm limites diferentes de motivação para agir. Há as que quase não se habituaram e são totalmente propensas a agir, mesmo que sozinhas. Podemos dizer que os indivíduos com esse nível de motivação pertencem ao grupo zero. Outras pessoas, as que se habituaram só um pouco, são propensas a agir, mas não a liderar a ação; elas precisam seguir um líder. Essas pertencem ao grupo um. Já outras são propensas a agir, mas não vão na frente nem em segundo lugar; elas precisam de precursores.

Pertencem ao grupo dois. O grupo dois é seguido pelo três, que é seguido pelo quatro, depois pelo cinco, e assim por diante até o infinito (entendido

como o grupo de pessoas que se habituaram por completo e não pensam em se rebelar em nenhuma circunstância).

Nesse contexto, só pode haver mudança quando os tipos certos de interação social acontecem. Se os indivíduos do grupo um testemunharem as ações do grupo zero, é provável que comecem a fazer algo; com o movimento dos grupos um e zero, os indivíduos do grupo dois vão se juntar a eles; diante dos grupos dois e um em ação, o grupo três também vai começar a fazer algo. Em algum momento, testemunharemos um tipo de cascata social, que terá gerado um movimento de grande escala.

Entretanto, ainda resta um mistério: como podemos explicar o grupo zero, isto é, as pessoas que não se habituam? Não temos uma resposta completa para essa indagação, mas acreditamos que tem algo a ver com a provável exposição, em certa escala, a algo que as levou à desabituação – alguma situação que fez as práticas vigentes pararem de parecer naturais e inevitáveis, provocando um tipo de sacolejo ou surpresa. Isso pode se dar a partir da exposição a uma prática diferente em outro momento ou local; ou até a partir de um exercício de imaginação, suscitado por um encontro ou experiência. Chamamos essas pessoas de "empreendedoras da desabituação".

Também acreditamos que outro fator responsável por gerar empreendedores da desabituação é a to-

mada de consciência a respeito da habituação. Isto é, depois de conhecer as maneiras pelas quais as pessoas se habituam, você pode se tornar capaz de detectar e prestar atenção nos aspectos desfavoráveis da sua vida aos quais se acostumou. Você fica suscetível a perceber as características menos afortunadas na sua vida doméstica e na profissional – e na sociedade – que você deixou passar. Com certeza, em muitas situações é melhor aceitar que algumas coisas não são perfeitas ou até mesmo não são boas. A esperança, no entanto, é que a tomada de consciência das maneiras como nosso cérebro nos venda em relação ao que é constante e esperado ajude a distinguir as " prisões" que você deveria aceitar daquelas que deveria tentar quebrar.

TALI SHAROT

é neurocientista, especialista em comportamento humano e otimismo.

CASS R. SUNSTEIN

é jurista e professor de Harvard, conhecido por seus estudos sobre comportamento, escolhas e políticas públicas. Juntos, exploram como tomamos decisões e somos influenciados.

VC S/A 315

VICTOR CIVITA
(1907-1990)

ROBERTO CIVITA
(1936-2013)

PUBLISHER
Fábio Carvalho

EDITOR-CHEFE
Alexandre Carvalho

DIRETORA DE ARTE
Juliana Krauss

REPÓRTERES
Leo Caparroz e Sofia Kercher

DESIGNER
Camila Leite

COLABORAÇÃO
Brenna Oriá
(design e colagens)

ISSN 1415-520001

VC S/A